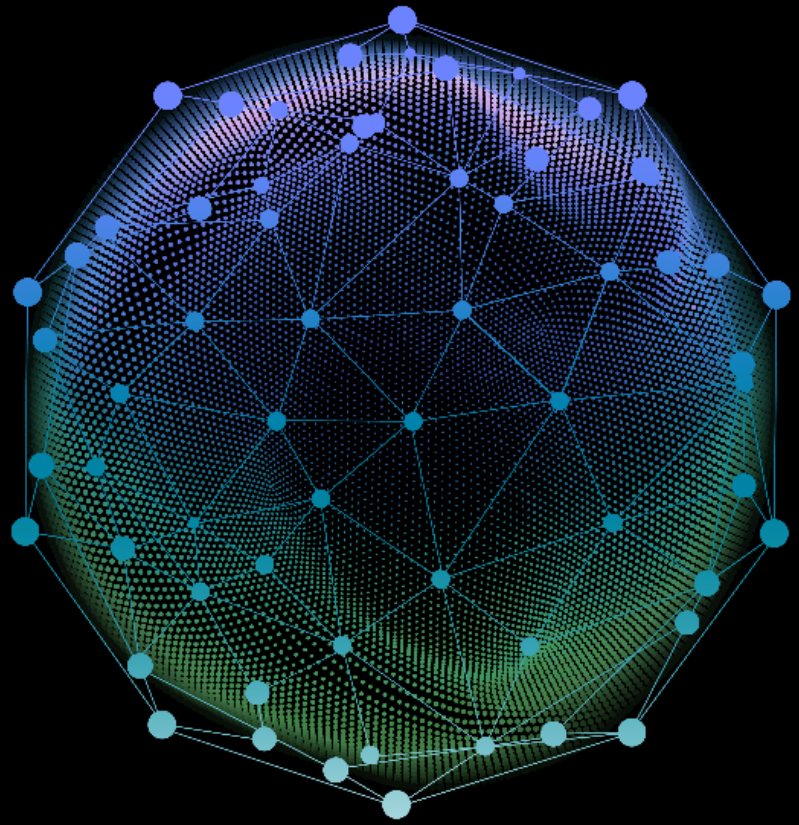
Deloitte.

德勤



新冠肺炎疫情下的零售银行业务

透过情景分析构筑韧性领导力

2020年9月

因我不同
成就不凡
始于 1845

VISIT…

扫码免费领取资料

房中术{www.nblax520.com}专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等.....

==========

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注 学习）

扫码加微信lax988988领取资料

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生
宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练

32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦.....

医护人员在一线英勇抗击新冠肺炎疫情，而银行员工则在后方为金融服务保驾护航

本文旨在为银行业管理层阐述新冠肺炎疫情（以下简称“疫情”）在中期（未来一至三年）对零售银行的潜在影响

1 | 行业面临重塑

2 | 洞悉未来趋势

3 | 情景深度解析

4 | 致谢及主要联系人

行业面临重塑

前路充满未知和不确定性因素，银行业管理层需要果断采取行动以确保韧性

德勤的韧性领导力框架确立了应对疫情危机的三个阶段

本文重点：中期视角下韧性领导力情景规划

本文针对全球零售银行业未来一至三年的发展趋势进行了情景规划，旨在帮助管理层探索疫情下的潜在中期影响。“银行”和“零售银行”是指主要服务于个人客户的所有零售银行业金融机构，包括区域性银行、信用合作社及贷款机构。

这些情景描述了未来可能发生的情况，有助于激发洞察和发掘机遇。

我们的目标

分享针对全球零售银行业未来一至三年发展趋势的情景规划，以帮助管理层：

1. 就疫情危机持久存在的确定性因素和影响展开富有成效的对话
2. 探索疫情期间的不确定性因素如何改变全球零售银行业中期局势
3. 洞悉快速变化的形势如何影响全球银行业的关键方面
4. 从“积极响应”的疫情危机阶段迈向中期的“稳健恢复”

情景思维有助于更好地启发我们如何在不确定的前路中做出决策

本文分析了疫情如何加速或改变零售银行业未来一至三年发展的不同情景。这些情景建立在数个发展趋势之上，亦考虑了宏观环境和银行业的不确定因素，既包括已经显现的不确定因素，又包括视疫情严峻程度和政府举措力度可能出现的不确定因素。

情景规划针对的是零售银行，其服务对象大多是大众消费者、小企业主和企业家。

一至三年的时间跨度，既足够长到有发生变化的可能，又短得足以引起管理层的关注。基于这一假设，我们选择着重关注未来一至三年的发展趋势。

在阅读本文时，请尝试想象一下之前确信会发生的事情现在的走向如何。避免草率地判定疫情会加速您已经预料或笃定不可避免的变化，亦不可断言这些情景就是事实或对未来的预测。

本文对未来可能出现的情景描述会让您更为明晰疫情对您机构的影响，并对未来决策带来启发。

何为情景?

情景规划是指通过结构化的流程描述未来可能出现的情况，用以拓展思维、挑战传统认知以及推动当下更好的决策。情景并非针对未来*将会*发生的事情的预测，而是关于*可能*发生的情况的假设，意在帮助您识别新的机遇或潜在风险。

提请注意：本文基于截至2020年6月底对全球新冠肺炎疫情下卫生安全状况、经济所受影响及政府应对举措的理解做出的情景规划。

1 | 行业面临重塑

2 | 洞悉未来趋势

3 | 情景深度解析

4 | 致谢及主要联系人

我们确信新冠肺炎疫情将会改变全球零售银行业面貌

尽管疫情的严峻程度尚未可知，但有十大因素将影响零售银行：

1. 期望银行在保障股东回报之外**发挥社会角色**的呼声将越来越高
2. 随着经济安全重启，疫情初期**银行与政府间开展的协作**将有所加强
3. 诸多家庭将从根本上**重新评估其承担金融风险的意愿**
4. 疫情危机为原本会被视为过于激进的**成本削减计划**提供了**更多空间**
5. **新的金融监管形式**及新增银行责任要求（包括行为期望）将应运而生
6. **系统性稳定和基础设施现代化**举措将加速推进以增强韧性
7. 银行将以疫情和数字化交互为契机来**打破部署数字化的惰性**
8. **银行的投资期限将会缩短**，因为收益更具确定性的投资、运营韧性及成本削减将成为优先目标
9. 主要贷款机构**信贷风险偏好将缩小**，政府需要适当介入以确保特定领域的贷款可得性
10. **远程运作模式将加速发展**，雇主和雇员既会获益也会面临压力

注：所识别的确定性因素为最可能影响全球零售银行业的因素，各地区的情况可能会有变化或细微差异。

无论新冠肺炎疫情严峻程度如何，这十大因素都会影响零售银行

1 期望银行在保障股东回报之外**发挥社会角色**的呼声将越来越高

前沿洞察

- 政府联手银行为借款人提供前所未有的财政支持（例如：韩国政府向低收入家庭发放消费券[1]）；同样，银行积极响应借款人的需求，推行抵押贷款延期还款和信用卡利率优惠[2]；
- 加拿大各大银行（共计雇佣30多万名加拿大人[3]）均表示2020年不会进行裁员，以此支持员工及其家庭安然度过疫情危机[4]；
- 正如2020世界经济论坛年会主题所佐证[5]，金融机构已经开始向利益相关者式资本主义（stakeholder capitalism）转变，引发业内关注大型金融机构利润与发展的平衡。

影响总结

- 随着近期季度财务报表的发布，消费者和监管机构将透过银行的危机应对举措及贡献审视其金融和社会影响力；
- 零售银行体现更广泛的社会宗旨及考量三重底线的程度将决定监管新规如何确立及消费者忠诚度如何受到影响；
- 银行在承担复苏重任的同时，将有望提供准政府服务，如改善工作场所的休假、咨询、健康监测及其他“银行以外的”服务；
- 银行可能进一步关注健康、安全和宗旨，在携手利益相关者推进社会福祉时尤其如此。

2 随着经济安全重启，疫情初期**银行与政府间开展的协作**将有所加强

前沿洞察

- 政府已经在联手银行系统分发补助资金和缓解借款人负担，例如：英国的疫情商业中断贷款计划（CBILS）、意大利的《拯救意大利法案》（Cura Italia）以及美国的《新冠肺炎疫情救助、缓解及经济保障法案》（CARES Act）[8]；
- 加拿大各大银行的首席执行官定期与财政部长Bill Morneau沟通对话，协力确保消费者和企业在疫情期间取得适度的支持[6]；
- 法国兴业银行正与工会利益相关者沟通，力求在第一批员工开始复工时保障员工健康与安全；在中国香港，高盛实施分阶段复工计划以确保员工健康安全并避免或缓解疫情反弹[7]。

影响总结

- 在全国各地开展业务的大型机构将必须对政府政策与举措进行整合（例如：银行须与政府和商业地产经理协调复工安全管理问题）；
- 疫情期间出现的政府和社会资本合作将在疫情过后继续展开，以便协同政府和公共卫生机构确保必需的病毒检测和追踪水平；
- 疫情期间需要的合作论坛（例如加拿大各大银行高管与政府之间的交流互动）有望得以延续。

[1]Deloitte Report, The Star; [2]Deloitte Report; [3]CBA; [4]Financial Post, The Globe and Mail, TD, BNN Bloomberg; [5]World Economic Forum; [6]Financial Post; [7]New York Post, Reuters; [8]Deloitte Analysis, White & Case, Norton Rose Fulbright, Lexology, Deloitte Report, Yale

无论新冠肺炎疫情严峻程度如何，这十大因素都会影响零售银行

3 诸多家庭将从根本上**重新评估其承担金融风险的意愿**

前沿洞察

- 社会边缘人群感受到了疫情带来的巨大影响。在加拿大，44%的家庭遭遇失业[1]，700万人申请加拿大应急响应补助金（CERB）[2]；美国商会指出有25%的小企业倒闭[3]；
- 据Automatic Data Processing Inc.估计，美国私营领域4月共有2，020万个工作岗位消失；类似地，六周期间共有3，000多万美国人申请失业福利[4]；
- 过去的金融危机对数代人的习惯（包括购物倾向及j价值观）产生了持久的影响，例如：2008年全球金融危机过后，消费者的支出集中在住房、汽车、医疗保健等实物资产和高价值类别支出，而零售购物类别的恢复较慢[5]。

影响总结

- 消费者对信贷日趋谨慎，减少信用卡支出和重大资产（如房屋和汽车）购置，出现明显的去杠杆化现象，导致金融机构相关收入减少；
- 疫情危机将对消费者储蓄意愿产生持久影响，资本市场波动带来的持续影响将使消费者转向高息储蓄账户（HISA）和定期存款等产品；
- 由于有很大比例小企业预计将会倒闭/歇业，市场上对开办新企业或设立创业型企业的犹豫情绪持续蔓延；
- 银行需要将营销重点转向优先考量现金流而不是长期储蓄和投资。

4 疫情危机为原本会被视为过于激进的**成本削减计划**提供了**更多空间**

前沿洞察

- 银行已在推进数字化转型（如数字化、自动化、虚拟化）以降低成本；受疫情影响这些举措正在加速实施；
- 银行不得不拨付额外支出以快速响应疫情危机和部署远程办公环境，例如：巴克莱银行（Barclays）表示疫情过后其员工可能不需要全员都在集中的办公地点办公[6]；
- 总体而言，2021财年计划继续开展核心基础设施项目的大规模革新；虽然疫情会导致计划稍有延期，但不会取消。

影响总结

- 银行将需要重新考量最佳渠道组合（例如面对面、自助、全渠道）并相应调整人员规模，以期在维持或提升客户体验的同时节省成本；
- 额外支出成本及疫情本身的影响将迫使银行大力削减可自由支配支出并维持或缩小人员规模；
- 银行需要为数字化举措划拨大额资本支出，将在寻求短期成本节约上面临更大压力；
- 由于疫情将影响收入，银行需要加快推进成本削减举措以维持或提高成本效益比率。

[1]Global News; [2]Government of Canada; [3]Forbes, U.S. Chamber of Commerce; [4]ADP, Market Watch; [5]NBC; [6]New York Post, Reuters

无论新冠肺炎疫情严峻程度如何，这十大因素都会影响零售银行

5 **新的金融监管形式**及新增银行责任要求（包括行为期望）将应运而生

前沿洞察

- 2008年金融危机过后，美国签署通过多项法律，例如《多德-弗兰克华尔街改革和消费者保护法》（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act）以防御未来可能出现的金融危机；
- 中国正在放松金融管制，允许100%外资的寿险公司、期货公司和公募基金公司进入金融市场，以期加速全国经济复苏[1]；
- 加拿大已对部分领域放松管制，各大银行借此实现数字化客户服务（例如：开立政府福利性质账户的认证程序有所简化）[2]。

影响总结

- 受疫情影响，全球银行可能面临新的法规和责任，在业务连续性计划、疫情响应规划和网络韧性方面尤其如此；
- 一些监管变化将使管制有所放松，银行得以继续开展数字化服务；但全面实现金融服务数字化（例如以数字签名取代文件上的原始签名）将需要全国数字身份等更完善的解决方案；
- 其他监管方面的变化将使银行在应对系统潜在风险上面临新的或更严格的要求（例如压力测试、消费者保护和行为）[7]；
- 疫情过后，监管机构和各国政府的首要关注点仍将是稳定性、安全性和消费者保护；而旨在推动效率、竞争或效用的举措，如果不能同时促进稳定性，则可能在短期内处于较低优先级。

6 **系统性稳定和基础设施现代化**举措将加速推进以增强韧性

前沿洞察

- 疫情危机凸显了升级支付基础设施，尤其是身份识别和认证等设施的迫切需求；政府要求提供满足某些条件的证据才能进行福利发放，而增强型数据的出现可以解决疫情期间的应用问题[3]；
- 2020年4月疫情期间，中国人民银行在一些试点城市和场景进行电子货币内部测试[4]；
- 疫情爆发之前菲律宾CIMB银行已经联手数字身份服务提供商Jumio为新客户提供数字服务[5]；预计这类数字化服务计划将变得日益重要；
- 预计银行会加快对网络安全韧性标准的投资进程（例如：截至2020年至今针对网络安全企业的风投资金达到17亿美元[6]）。

影响总结

- 创新、竞争与安全性之间的平衡重新引起关注，实施目前正在进行的主要金融基础设施计划（例如中国大力推行的数字人民币[4]）仍至关重要；
- 政府或将为支持不良贷款账簿而开发一个更广泛的专用工具框架（即使并不投入使用）；
- 我们认为加大对全国数字身份等解决方案的关注需要将小企业和大公司纳入考虑范围，而不能主要侧重于民众；用例将拓展到应急通讯和信息追踪。

[1]The Washington Post; [2]Mondaq; [3]Deloitte Analysis; [4]Los Angeles Times; [5]Business Wire, Tech Wire Asia; [6]PitchBook; [7]Financial Conduct Authority

无论新冠肺炎疫情严峻程度如何，这十大因素都会影响零售银行

7 银行将以数字化在疫情期间的快速发展为契机，**打破部署数字化的惰性**

前沿洞察

- 社交距离限制政策迫使数字化迈向全面实施，短短数周时间里，直销、自助服务、数字咨询和数字支付加速演进；
- 即使是曾对数字化交互心存抵触的客户，也出于必要进行了数字化交互，在一定程度上熟悉和适应了这些新方法；
- 金融机构快速转向全数字化客户服务方式，市场领先者积极投资于拓展其数字平台的短期和长期功能与效率[1]；例如，英国的TSB银行利用其“Smart Agent”服务支持客户修改贷款还款期限（个人或企业贷款）[2]。

影响总结

- 全机构层面的投资或将加速推进以提升关键技术在各业务线和运营部门的覆盖度及一致性（例如人员管理、数字界面等）；
- 原计划在较长时间框架内谨慎开展的技术投资可能会加快步伐，如果有助于加快数字化进程则尤其如此；
- 随着数字化工具自信心的建立，消费者将会持续接纳数字渠道；
- 随着移动支付渠道日益普及（例如支付限额增加），实物货币和自动取款机的使用量将大幅下降，推动银行物理基础设施的变革；我们预计业内将重新关注联盟模式以将自动取款机和现金管理基础设施相结合。

8 **银行的投资期限将会缩短**，因为收益更具确定性的投资、运营韧性及成本削减将成为优先目标

前沿洞察

- 所有银行都将现有举措分为“暂停”、“启动”和“继续”三类，着重关注短期收益或冲刺计划；首席信息官已确认约20%的IT部署计划和新项目暂被搁置[4]；
- 银行发现空头支票诈骗、网络钓鱼、网络攻击等欺诈行为有所增加，而远程工作方式和临时拼凑的流程令这种现象更为严峻，导致成本上升[3]；
- 自主性支出受到高度重视和审查，新增支出项目或增加支出额度均需更高级别的审批[5]；
- 在更严厉的监管下，业内预计将会继续采纳期限较短、更切合实际的规划周期。

影响总结

- 重大项目资金池可能重新分配给收益快的项目（如资本市场）或能够最大限度降低主要产品、服务和渠道客户服务成本的项目（如自动化/数字化）；
- 银行可能优先考虑有助于控制欺诈行为、收紧承保和管理流动性的运营改进举措；疫情期间运营模式暴露的弱点将成为疫情过后提升运营韧性的重点投资领域；
- 银行将需要着重开发更高效的数据系统，以攻克将新技术集成到历史遗留系统平台的难题，这为新产品和新服务创造了很大的机遇；
- 银行将会回顾疫情应对举措，洞悉其是如何快速行动并养成这些习惯的，避免回到旧的工作方式。

[1]Deloitte Report; [2]Deloitte Report, Mortgage Finance Gazette; [3]CBC; [4]Forbes; [5]Forbes.

无论新冠肺炎疫情严峻程度如何，这十大因素都会影响零售银行

9 主要贷款机构**信贷风险偏好将缩小**，政府需要适当介入以确保特定领域的贷款可得性

前沿洞察

- 加拿大各阶层拖欠款项和逾期付款的现象有所增加，这可能导致预期信贷损失长期增多；据估计，如果政府不提供支持，银行客户违约可能增加约50%至70%[1]；
- 各国政府通过调整货币政策为贷款机构提供更多低成本资金筹措渠道，并通过降低资本要求和放松监管规定提升银行和贷款机构的信用风险偏好[2]；
- 在中国，由于政府鼓励贷款宽限计划，不良贷款确认规则作出了有利于贷款机构的调整，以期更好地支持企业和个人借款人[3]。

影响总结

- 银行可能寻求提高贷款要求（负债比率新标准、压力测试变更、贷款价值比区间）以控制中期信贷损失风险敞口并设定现实可行的贷款损失准备（PCL）；
- 由于信贷收紧，尤其是优级信用等级群体的规模缩小且更多客户被视为次优级和非优级，民间借贷市场将迎来发展；
- 政府出台注重提升流动性的货币政策可能不足以提升主要贷款机构的信贷风险偏好，需要通过证券化和担保的方式帮助贷款机构降低信贷风险。

10 **远程运作模式将加速发展**，雇主和雇员既会获益也会面临压力

前沿洞察

- 全球各大银行已经采取措施保障大部分员工远程办公[4]，例如：德意志银行投行部约84%的员工实现远程办公[6]，而加拿大各大银行在疫情爆发的一周内将远程办公的人员比例从20%左右提升至85%以上[4]；
- 全球市场正在恢复运转；例如：中国加强了对卫生安全的关注，引起办公室工作体验的变化。[5] 美国富国银行表示在可预见的未来预计约有180,000名员工继续远程办公[6]。

影响总结

- 所有机构都需要考虑对提升运营模式虚拟化水平的支持力度，在员工个人情绪、成本管理机遇和潜在生产力下降之间实现平衡；
- 银行需要建设新的能力以管理日渐复杂的人力组合（现场和非现场），包括人才管理、人员部署、企业不动产管理及部署技术系统实现跨渠道客户交互的能力；
- 银行将需要部署长期支持工具并加强领导力建设，以确保远程办公的员工保持工作积极性和生产力（例如：采用新的协作方式，提供指引和辅导，以及管理员工绩效和福祉）。

[1]Globe and Mail, CIBC; [2]Deloitte Report; [3]S&P Global, Deloitte Report; [4]Deloitte Analysis; [5]Wall Street Journal; [6]New York Post, Reuters

就中国而言，十大因素对零售银行的影响更为具体

1
- 商业银行在推动全面复工复产、促进消费方面发挥巨大作用
- 疫情给零售银行盈利能力带来挑战，银行亟待降本增效

2
- 零售银行积极变革运营模式，保证金融运行稳定
- 借助政府的网格化管理，零售银行以网点为单位，推动“网点”+“网格”+“网络”模式高效运转

3
- 居民投资更为谨慎，零售银行储蓄存款增长明显
- 居民消费需求下降，收入减少，零售银行信贷业务承压明显
- 客户群体更加关注体验，客户行为分化，忠诚度下降

4
- 疫情下网点流量迅速减少，单纯依靠网点渠道难以实现客户拓展
- 线上与线下相结合的全渠道模式成为发展关键

5
- 监管推动银行“回归本源”，专注主责主业，聚焦服务地方、服务市民、服务小微
- 商业银行以零售银行业务为重点，聚焦内涵式发展，实现“以客户为中心”的发展转变

6
- “稳增长”仍是经济工作的首要任务，新基建、新技术、新产品、新业态、新模式带来新的投融资需求
- “新消费”带来新机遇，零售银行在告别过去普遍性、总量增长机会的同时，也迎来了细分领域、结构性的发展商机

7
- 数字化技术不断成熟，有利于推动零售银行满足个性化需求
- 数字化银行的打造将基于新兴科技基础，围绕数字营销、数字运营、数字风控等领域展开，将覆盖更大规模的长尾客群

8
- 零售银行将更加关注在不确定环境下的韧性发展
- 更好应对风险与挑战的关键在于夯实零售自身发展基础，从战略到实施、从运营到风控实现全面、可持续的管理变革

9
- 政府对金融市场的介入更为精准，更加聚焦支持“六稳”“六保”
- 政府发行专项债券，资金直达市县，直接惠及小微企业与群众，零售银行将发挥扶贫攻坚重要作用

10
- 远程运作模式将加速发展，场景化融合发展成为主流，客户脱媒将进一步影响零售银行人员布局
- “非接触”服务模式在带来客户洞察与模式创新的同时，也可能导致人员结构的持续优化调整

未来走势尚不明朗，两大关键不确定性因素助力把握变局

1 | **疫情严峻程度**及疫情发展模式如何?

影响较小 → 影响较大

快速达到峰值

病毒传播速度快速达到峰值，然后迅速下降

自我抑制机制

人员快速暴露于病毒环境，最终导致“群体免疫”

逐步发展趋势

病毒呈现出逐步发展和长期持续的趋势

疫情出现反复

疫情出现季节性反复，严峻程度有所减弱

第二波疫情

第二波病毒感染爆发，相比第一波来势更为凶猛

2 | 国内及国际**合作水平**如何?

卓有成效 → 微不足道

协调一致，共抗疫情

- “目光长远，行动果断”。各国及全球开展有效合作，采取统一协调的策略和最佳实践（例如强制隔离和检测）控制病毒传播速度
- 通过配合行动减少人员流动和降低传播速度
- 公共机构积极采取防御措施防止未来病毒大范围蔓延

各自为政，举措无力

- 政府及机构在提供抗疫所需物资和资源上协调不足
- 沟通交流及信息分享上缺乏问责制和细分
- 针对感染人员流动的控制措施不足且力度不一

基于目前趋势及关键不确定因素构建的四种不同情景

疾风骤雨

由于政府采取有效举措，疫情相对可防可控，但也带来了持久的影响，**中小企业及中低收入群体遭受严重冲击**

- 疫情发展相对可控
- 医疗系统高效运转，应对政策快速有力

孤军奋战

疫情持续时间较长，促使各国政府**采取孤立主义政策**、缩短供应链并加强监管

- 疫情严峻，大面积蔓延
- 全局协调不足，应对政策不力

共克时艰

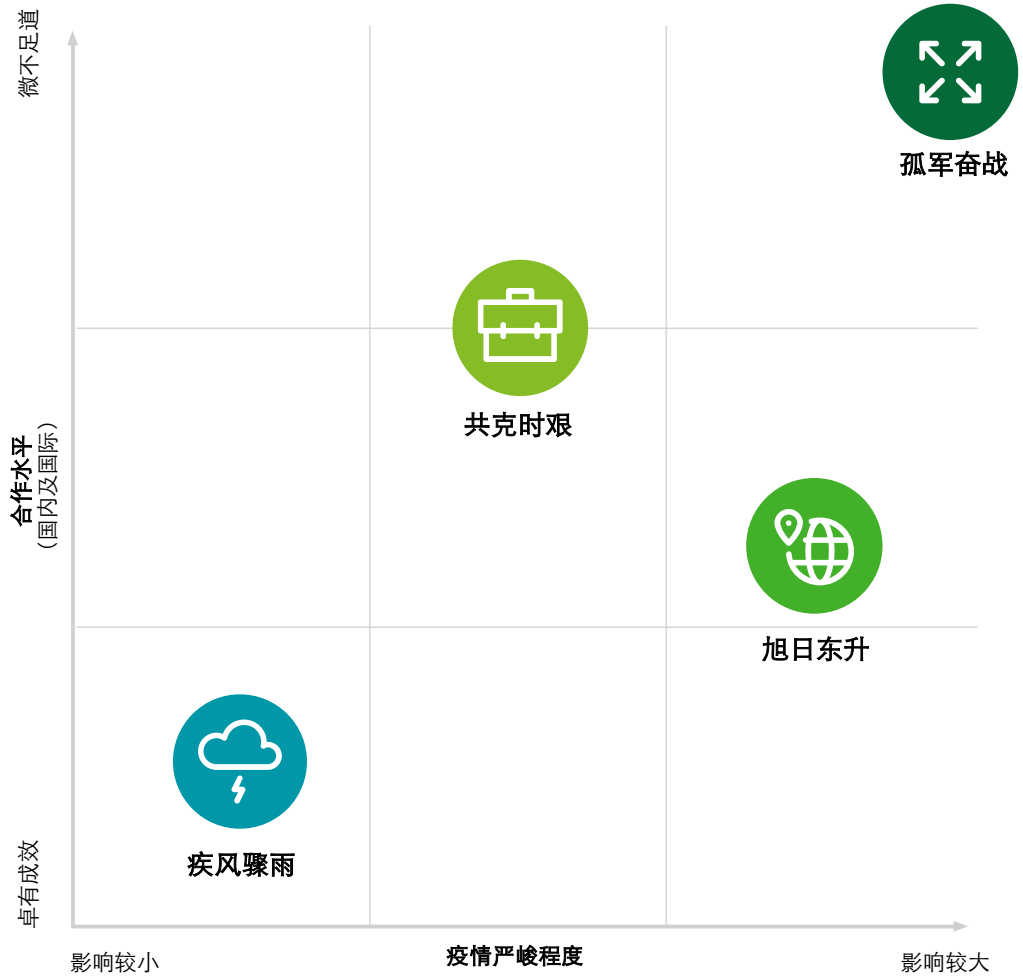
各国政府努力应对疫情危机，**大型企业成为解决方案的重要部分**，趋势加速转向“利益相关者式资本主义”

- 疫情持续时间较长
- 大型企业引领业界共同应对疫情

旭日东升

中国及其他东亚国家疫情防控成效显著，成为**全球舞台上的重要力量**

- 疫情形势严峻
- 东亚各国引领医疗领域协作



四种情景下零售银行业的状况

疾风骤雨

- 银行系统强势走出疫情危机；银行努力引领新常态并支持遭受重创的群体
- 金融机构稳步恢复，加大力度关注合理化调整与效率提升
- 随着实践证明疫情期间试行的计划非常有效，数字化路上的阻碍将会消失

共克时艰

- 大型老牌银行及政府为经济复苏保驾护航，并在疫情危机过后承担更大的责任
- 银行利用新技术发展数字渠道，从实力较弱的行业参与者手中取得市场份额
- 监管机构允许金融机构合理调整业务运营并全面推进数字化运营

旭日东升

- 东方国家的复苏经验影响西方国家的恢复
- 大型科技公司在全球经济复苏和疫情恢复中发挥中发挥重大作用，通过开展合作推动创新
- 公众对科技公司的信任加强，消费者加速转向数字化产品和服务

孤军奋战

- 小型银行艰难求生，引发一波合并热潮，消费者转向大型银行提供的安全保障
- 大型银行海外扩展能力严重受限
- 尽管政府竭力采取应对措施，但巨大的信用损失和沉重的资本压力导致信贷可得性和信用风险偏好将长期缩水

着眼七大维度分析四种情景及其对零售银行的不同影响

01
宏观经济环境和金融市场变化
全球经济多快恢复?
经济环境中对银行带来影响的大规模变化（如利率）

02
消费者态度和行为转变
消费者偏好和信任如何演变?
对银行产品和服务的需求，对设备和交互的态度以及对非传统企业的倾向发生改变

03
监管响应能力
银行机构面临何种监管要求?
这些情景推动金融及相关非金融监管发生渐进式至根本性改变的程度

04
竞争动态改变
金融机构的增长能力如何受到影响?
合并程度、竞争水平及全球化程度发生改变

05
技术采用
对技术采用的支持如何发生变化?
这些情景导致数字和技术解决方案采用发生转变的程度

06
运营模式演进
工作、人力及流程如何安排和部署?
这些情景导致零售银行产品、渠道、工作安排与人力部署及运营发生变化的程度

07
风险管理重点
零售银行业如何应对风险敞口?
银行改变资本、流动性及其他风险管理策略关注重点的程度

七大维度探析不同情景的潜在影响

	疾风骤雨	共克时艰	旭日东升	孤军奋战
宏观经济环境和金融市场变化 全球经济多快恢复?	由于政府响应迅速有力，全球经济在经历初期衰退过后**稳步恢复**	由于银行配合政府提供救助，全球经济**在银行的助力下逐步恢复**	随着大型科技公司赋能数字经济和恢复运营，全球经济**非常缓慢地恢复**	面临贸易保护主义及遭受重创的大宗商品和房地产市场，全球经济**陷入混乱状态**
消费者态度和行为转变 消费者偏好和信任如何演变?	**回归旧常态**，但消费者对数字银行的需求量和熟悉度提升	消费者**更加信任**能够渡过难关并提供客户/社会支持的**银行**	消费者觉得科技在助力经济恢复中发挥了特别重大的作用，**更加信赖大型科技公司**	随着疫情持续发展，消费者**变得更加注重规避风险和积累储蓄**
监管响应能力 对银行提出什么监管要求?	**回归全球标准**，但某些应急响应数字工具许可将会延续	**放松监管**，为银行的数字化进程提供更大灵活性	**监管环境更为宽松**，鼓励银行采纳技术	**流动资金注入市场并被耗尽**；多个计划面临压力
竞争动态改变 金融机构的增长能力如何受到影响?	由于成本上升、损失增加，**最初遭遇利润缩减**，但随后缓慢恢复增长优势	大型机构**专注于抢占市场份额**，而小型机构面临份额流失和合并风险	在全球其他市场吸引新客户转向数字服务的**竞争明显加剧**	由于资产负债表缩水且金融系统某些部分需要紧急财政援助，金融机构**缩减国内业务**
技术采用 对技术采用的支持如何发生变化?	**维持**同样的优先投资计划，但步调有所加快	推进数字化转型和数字化自助咨询的**势头增强**	在大型科技公司的推动下及发达市场的启发下，**加大创新成果应用**	随着企业数字化和虚拟渠道受到重视，**专注于无接触和远程解决方案**
运营模式演进 工作、人力及流程如何安排和部署?	在适应疫情后新环境的同时，**专注于合理化调整及效率提升**	**通过调整提升灵活性**，包括部分人力专业化、在岸外包及远程办公	通过深化与大型科技公司的合作，**逐步提升运营数字化水平**；大大减少实体网点扩张	**实现永久性重新部署**：结构重组，人力/实体网点减少，在岸外包
风险管理重点 零售银行业如何应对风险敞口?	因资本问题/客户违约**面临短暂的压力**，随着经济恢复这种压力会持续存在	随着银行在稳定经济方面作用日益凸显，银行**面临更高的要求**	面临亏损增加的困境，**一些金融机构努力适应运营模式的变化**	**艰难维持系统稳定性**，资金受困于境外，小型机构面临失败风险

图例
- 较小颠覆性
- 中等颠覆性
- 较大颠覆性

注：“颠覆性”是从老牌金融机构（大型或小型；传统或非传统）的角度考量，按照可感知的收益在四种情景中进行衡量的；**请参阅后文情景深度解析中的详细分析。**

就中国而言，从七大维度探析不同情景的下零售银行潜在影响

	疾风骤雨	共克时艰	旭日东升	孤军奋战
宏观经济环境和金融市场变化 国内经济多快恢复?	由于政府响应迅速有力，国内GDP二季度增长3.2%，已经实现正增长，经济正稳步恢复	政府、银行、企业共克时艰，推动经济稳步恢复	国内拥有较高水平的大型科技公司赋能数字经济，推动经济稳步恢复	产业供应链以区域协同替代全球布局、高精尖产品贸易壁垒更加高筑
消费者态度和行为转变 消费者偏好和信任如何演变?	客户线上化迁移速度加快	消费者更加依赖于商业银行“安全稳健”的特性	金融科技将推动消费者更加追求个性化体验	消费者变得更加注重规避风险和积累储蓄
监管响应能力 对银行提出什么监管要求?	推动零售银行深耕本地、做强普惠	混业经营逐步放开	进一步推动金融科技在银行前中后台的高效运用	对商业银行海外发展有所限制
竞争动态改变 金融机构的增长能力如何受到影响?	资产质量压力较大，规模增长难以为继，利润水平逐步下降	大型商业银行规模优势显现，中小银行特色化发展成为关键	数字化水平推动银行盈利能力大幅分化，数字化程度较高银行将更好服务于长尾客户实现增长	资产质量与资产规模将持续下滑
技术采用 对技术采用的支持如何发生变化?	加快技术布局	借助咨询与第三方力量推动金融科技发展	充分借鉴同业先进实践，完善金融科技水平	重点在于夯实与弥补科技短板
运营模式演进 工作、人力及流程如何安排和部署?	更加聚焦于线上化营销与品牌建设	仍然以传统模式为主，不断优化流程、提升效率	借助第三方资源，实现线上化迁移，优化网点布局	大幅压缩人员、降本增效
风险管理重点 零售银行业如何应对风险敞口?	转变发展模糊，实现内涵式发展	回归本源、做强主责主业	借助金融科技实现弯道超车	推动特色业务单点突破

1 | 行业面临重塑

2 | 洞悉未来趋势

3 | **情景深度解析**

4 | 致谢及主要联系人

如何阅读情景深度解析部分

在阅读情景深度解析部分时，请务必……

……重点关注这种情景可能发生的原因以及其潜在影响

……谨记其中只有关于过去的数据，并无关于未来的数据；情景 分析旨在激发新思路，刷新原有的预期

……避免专注或认定最接近目前预期的情景

在阅读情景深度解析部分时，请勿……

……过于专注具体的细节；相反地，应当着重把握每种情景描述的总体方向和状况

……期待看到按照银行特性或类型（例如：市场规模、运营能力以及区域性与全球性银行）给出的具体预测或详细观点

……尝试针对每种情景设定可能性；即使我们觉得“不可能发生”，亦应思考需要作何准备

情景深度解析部分的结构

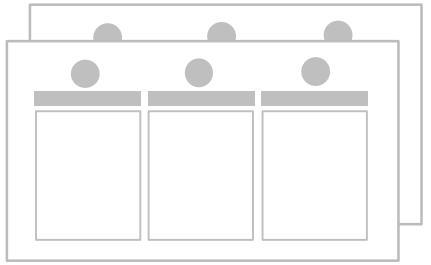
第一页：概述

情景概述描述了每种情景的状况及其如何发生

宏观经济环境和金融市场变化分析了经济及金融生态系统的主要变化

关键情况列出了这种情景下必定存在的情况

第二页和第三页：多维度阐述



多维度阐述从六大维度详细阐述了每种情景的未来状况

着眼零售银行回顾四种情景，考量以下问题：

- 这些情景会如何**影响业务计划**？**此前的预期**中哪些应当加以重新审视？
- 哪些看似**不可能或尚有数年之遥**的计划或机遇可能会加速推进或到来？
- **在不同情景下**消费者可能**尤其注重**哪些因素？不同区域或人口结构等关键变量会带来什么不同？
- 不同情景下当前业务经营面临的**最大威胁**是什么？
- 可能出现什么新的**企业、商业模式和生态系统**？哪些现有企业拥有制胜的优势条件？
- 各种情景下哪些**能力、关系和资产**具有重要作用？

第一种情景

疾风骤雨

出现哪些关键情况?

- 并无爆发第二波疫情的迹象
- 政府开展有力合作以分享最佳实践；调集抗疫资源及运用病毒对抗机制（如免疫体系）
- 2020年夏季至年底，经济活动反弹，消费者信心回升。一开始经济复苏缓慢，但随着消费者信心增强，2021年下半年复苏脚步加快
- 并无大型银行遭遇严重的资本问题；围绕提升数字化水平和效率的长期变革仍在继续

情景概述

新冠肺炎疫情令全球遭受巨大冲击，虽然疫情初期应对举措迟缓，但之后医疗系统的运转日趋高效，政府的应对政策强势有力。得益于宣传防疫意识和分享最佳实践方面的协作，疫情并未像我们所担心的那样蔓延，而是得到了快速控制。尽管疫情持续时间较短，但人们在疫情冲击面前的不平等暴露无遗，加剧了社会经济不平等问题。疫情危机直接影响经济增长，但政府的干预措施有助于减轻冲击和提振信心，经济有望在2021年恢复正增长。

相比其他三种情景而言，老牌银行走出危机后将处于优势地位，但也面临着疫情后新的运营环境，而这会引发持久而深刻的变革。一系列疫情应对举措向消费者、监管机构及银行自身证明了数字化在银行运营模式中的价值，许多临时性变革也将长久延续下去。银行业效率提升及技术创新的新时代由此开启。

宏观经济环境和金融市场变化

- 能源价格和全球贸易开始恢复，为经济复苏提供助力；目前陷入停滞的房地产行业也开始恢复元气
- 强有力的应对政策避免银行业遭受结构性冲击，并引领银行业在一两年内恢复正增长，但受低利率拖累，银行在利润方面仍饱受压力
- 银行继续执行贷款延期还款、信用卡利率减免等短期措施，并尽量避免裁员，以此履行对借款人的承诺

情景深度解析

疾风骤雨：多维度阐述

消费者态度和行为转变	监管响应能力	竞争动态改变
• 新冠疫情之下数字渠道的有效性得以验证，**渠道组合向数字化强势转型**，简单交易数字化趋势尤甚；然而，对于深入咨询和复杂需求，银行客户仍然青睐实体渠道 • 房地产、汽车等行业被压抑的客户需求开始释放，客户活跃度随之增加，**新借贷需求缓慢回升** • 客户希望增加现金储备以抵御未来的疫情反复，疫情过后**二级存款账户数量和现金储备有所增长**	• 金融机构展现自身公信力并证明监管现代化的必要性，**赋能数字化服务的监管举措（如放宽身份验证要求）得以长期延续** • 监管机构应客户要求严查疫情期间银行潜在的激进逐利、不公平销售行为和误导性信息，**加大对银行行为的审查力度**；负面结果可能会进一步促使客户转向其他银行 • 金融机构在疫情期间提供重要助力，**各国政府希望携手银行落实新计划以带动**部分地区和行业（如旅游业、石油和天然气行业）的**经济复苏** • **监管干预趋同于全球标准**（如《巴塞尔协议》（Basel）、《国际财务报告准则》（IFRS））；旨在确保贷款持续性的计划变得不再必要，资本充足率和流动性备抵大多恢复到疫情前的水平	• **大型金融机构以经济复苏为契机**，从小型/区域性银行获得新客户和资产，而后者的处境尤为艰难 • 随着消费者视数字化为“筹码”并提升对数字化的期望，**加快数字化进程所需的融资规模**对中小型传统银行**愈发具有挑战性** • **本土并购活动有限，**原因在于收购小公司可能不够有吸引力，潜在收购方在等待目标公司的财务业绩进一步下滑，以及收购资金仍旧匮乏；然而，银行继续在本土市场之外寻求增长机遇

情景深度解析

疾风骤雨：多维度阐述（续）

技术采用	运营模式演进	风险管理重点
• 随着银行业基础设施现代化的再次兴起，金融机构的**现有数字化转型计划得以加速**；核心技术计划实施重新引起管理层关注，低优先级投资暂被搁置 • **技术解决方案交付所面临的诸多障碍得以消除**（如引入可靠的电子签名，实现更高限额的无接触支付），项目能够更快地进行交付 • **数字化自助交易成为**金融机构的**优先**投资项目，但咨询服务在很大程度上仍以人工服务为主导；在咨询渠道上，侧重于更多地使用工具进行远程沟通，而非以技术替代咨询顾问 • 由于金融机构只愿意投资于面向消费者的各项计划，**新的后台企业优化工作将放缓**	• **银行面临着**在不剥离主要产品或业务线的情况下**削减运营成本的压力** • **工作安排和人力部署大致恢复到疫情前的水平**，但银行在努力寻找新的效率提升途径，探寻针对部分类型工作（如呼叫中心）继续采取远程办公模式的战略机遇 • **大多数渠道部署恢复到疫情前的标准，但数字化自助服务除外**，例如非支行咨询渠道持续增长 • **银行投资于弥合数字和远程渠道**在用户量大涨下**所暴露的需求缺口**，并投资于能满足周期性用户量迅速扩展的各类灵活计划 • 随着简单服务被迁移至数字渠道，银行在支行网络中寻找虚拟化潜能，**支行现代化计划的重点转变为将支行重建为咨询中心**	• 银行着重针对疫情导致的短期损失（如不良贷款增加）进行拨备和管理，**资本及风险管理活动较为被动** • 利率持续处于低位，主要基于利率的竞争以及贷款损失正常化调整较为有限，随着经济的复苏，**利润率缓慢恢复到疫情前的水平** • 银行必须应对多重跨领域挑战（如营业网点、人力资源政策、业务连续性和金融犯罪），**企业风险管理变得更为重要** • 随着数字化交易量增加，远程身份验证成为常态以及电子支付增长加快，**银行实施更强大的欺诈检测活动，**以减少新型金融犯罪

疾风骤雨：基于中国国内环境视角的多维度阐述

消费者态度和行为转变	监管响应能力	竞争动态改变
• 客户更加青睐于线上渠道 • 房地产市场与资本市场迅速发展，客户投资需求日益恢复 • 客户希望增加低风险资产配置，储蓄存款快速增长	• 金融监管将日益数字化，更好进行动态监控 • 监管鼓励金融就助力复工复产，推动经济复苏	• 大型商业银行借助金融科技，进一步巩固优势地位，中小商业银行发展仍然面临困境 • 数字化变革一方面为中小银行提供弯道超车的契机，一方面对其经营管理能力提出更高要求 • 银行间的兼并与重组将成为新的趋势

技术采用	运营模式演进	风险管理重点
• 数字化转型日益受到银行经营管理层的重视，银行将根据自身发展需要逐步推动数字化转型付诸实践 • 推动线上与线下融合的全渠道模式成为优先发展方向，但复杂产品销售仍然以线下为主 • 由于盈利水平下降，银行很难实现全面数字化变革，能够快速创造效益的项目将优先发展	• 银行需要克服对网点的依赖，进一步优化网点布局 • 银行逐步探索适应新变革的运营模式，例如加大远程客服的投入 • 智能设备将得到广泛应用，智慧运营成为制胜关键 • 网点将成为线上线下交互中心，更多关注客户体验与客户交流	• 资产质量受到严峻挑战，不良化解能力成为关键 • 资产荒叠加利率下行，净息差收窄，资产经营能力成为核心 • 数字化一方面推动银行变革，一方面对信息安全提出更高要求，应密切关注信息安全风险

第二种情景

共克时艰

出现哪些关键情况?

- 老牌银行及其他企业积极采取措施抑制疫情传播并支持经济复苏；它们牺牲短期收入和股息以支持员工/社会
- 企业责任感大幅提升，利益相关者式资本主义受到更大重视
- 经济将于2021年底开始复苏。复苏步伐在2022年初较为缓慢，到2022年下半年有所加快。此后，消费者信心和自主性支出迅速提升

情景概述

新冠肺炎疫情持续时间超出预期，全球各国艰难应对疫情，负担日益沉重。随着全球经济复苏放缓，成熟金融机构（即大型老牌银行、领先区域性银行）和其他大型企业挺身而出，填补各国政府响应不充分、不协调而留下的空白，由此获得政府信任并建立起威望。这些大型企业亦迅速明确如何布局和调整供应链，以提升对消费者的影响力并与其建立联系，从而在疫情危机后迎来快速增长。

凭借在疫情响应最前沿奋战中建立起的信任和声望，成熟金融机构有望开启复苏的机遇之门。锐意进取的金融机构利用自身社会资本协调消费者、生态系统参与者和监管机构的关系，将能实现跨越式发展并为全球银行体系开辟新的前进道路。

宏观经济环境和金融市场变化

- 利率在2020年底前保持接近于零的水平，有助于在中期催生消费者信贷需求；随着被压抑的房地产需求在2020年底寻求释放，需求刺激尤为明显
- 货币政策（如降息、通过注入流动性和资本储备进行市场干预）和法律法规有助于在疫情爆发后快速保护经济，而财政刺激的作用相对有限；民营金融机构在保障就业以及为就业人员提供社会保护方面发挥着更积极的作用
- 政府着力降低石油经济及农村经济所遭受的严重负面影响
- 全球经济复苏放缓，政府在很长时间内疲于推行大规模刺激措施，需要依赖大型企业和银行主导复苏投资

情景深度解析

共克时艰：多维度阐述

消费者态度和行为转变	监管响应能力	竞争动态改变
• 那些能够提供社会支持、愿意牺牲财务利益以及具备网络安全防护能力的**银行，受信任度得到飙升**；在疫情中“与客户并肩同行”的银行，客户流失率更低，在疫情后拥有获取新客户的优势 • 疫情后市场对**贷款及其他银行服务的需求上升**，银行发现客户决策不再以价格和利率为中心 • 在监管机构的支持下，银行致力于降低数字化创新的阻碍和成本，**无银行账户群体更易获取银行产品和服务** • **消费者**不喜欢机器人自动回复，**更青睐带有人性关怀的数字化互动**，同时还保持着对实体渠道的需求	• **监管有所放宽，银行**在短期内**拥有更大的运营灵活性**，从而降低通过数字渠道为客户提供服务的成本和阻碍，并提高全社会信贷可得性 • **监管机构对**区域性金融机构、金融科技公司和大型金融机构间的**国内并购活动更加宽松**，以期为陷入困境的贷款机构提供支持 • 在政府担保/宽限政策的支持下，**银行或被要求**针对特定细分行业（如石油和天然气）**提升风险偏好**，以助力相关行业在中期内实现复苏	• **领先金融机构采用“利益相关者式资本主义”和“诚信为先”模式**，以提升个人和中小企业客户的信心（例如在确保隐私和安全的同时提高客户数据使用的透明度） • **银行试图**扩大资产规模和客户群以从经济复苏中获益，从而**赢取市场份额**；运营费用降低将为银行利润带来积极影响 • **利率低迷**、服务费缩水及业务量下降**仍对利润率构成压力**；信用损失周期以及远程办公管理引致的运营成本增加，使压力进一步加剧 • 疫情蔓延和经济低迷致使资本短缺的企业面临一定风险，**本土和国际并购活动升温**；领先企业寻求收购对实现数字化（如推动内部合作）至关重要的小型企业或中型金融科技公司

共克时艰：多维度阐述（续）

技术采用	运营模式演进	风险管理重点
• 为追求份额增长，**银行投资意向转向直接面向消费者的解决方案**；银行聚焦于能够增加获客量和推动新产品创新的功能 • 银行将应用更广泛的自助服务渠道与侧重于专业服务的远程办公人员相结合（例如：以便在管理需求的同时保证技术人员的部署），**数字渠道的需求量和应用量不断增加**。银行能够向消费者提供更多选择权，消费者过渡到数字化可谓顺理成章，对银行的信任度亦会随之提升 • **银行开发领先的专有技术解决方案**，并借此打造消费者个性化数字体验（例如，高效使用人工智能来保护消费者，帮助其完成支付或改善其财务状况） • 数据访问权限随着信任度的提升而增加，**企业广泛使用实时、高质量数据以在定制化产品开发方面获得优势**，这进一步加快了创新步伐	• **直接销售额增长，但运营成本上涨**，对间接渠道的依赖度降低，分销模式和相应的利润率随之改变 • 由于疫情扩大，新冠疫情应对行动中的试行举措成为常态，**再培训和联络中心能力提高，同时“在岸外包”日益普遍** • **金融机构提升远程办公人员比例并优化营业网点布局**（如缩减分支机构网络），以人力成本为代价改变成本结构以降低办公楼租赁成本；很多远程办公人员至少在一定程度上专注于提供信息支持服务。面对新的技能需求，人才培训与发展计划将发生改变 • **领导风格和经验不断演进**，专注于构建鼓励型领导方式促进创新和尝试	• **银行业**从更好地支持客户出发，采取更具针对性的盈亏底线新视角，向政府支持有限、处境尤为艰难的行业提供贷款，**在确保经济稳定性方面发挥更大作用** • **信用风险、贷款拖欠以及客户终身价值状况**持续不容乐观且波动剧烈，银行难以在复苏期间准确定位细分市场 • **在大型老牌企业中，银行的资产基础仍然相对雄厚**；即使由于信用损失增加而需要更多现金储备，银行多半也能从政府、储户和大规模出资方获得必要的资金

共克时艰：基于中国国内环境视角的多维度阐述

消费者态度和行为转变	监管响应能力	竞争动态改变
• 能够积极支持复工复产，不断满足客户需求，缓解客户在疫情期间的还款压力的银行将得到客户信赖 • 监管助力银行更好借助数字化工具服务于长尾客户 • 无人网点难以替代传统网点优势，线下网点仍然有存在的重要意义	• 监管对金融科技领域的管理较为宽松，容许试错，银行可进行积极探索 • 券商拍照逐步放开，理财子公司日益增多，混业经营趋势明显 • 政策鼓励银行支持“新基建”，支持战略新兴行业发展	• 银行更加聚焦于信用良好的客户的争夺 • 银行在变革时期抓紧赢得市场份额，尤其重视对长尾客户的经营 • 净息差收窄，服务费压缩，利润增长仍然面临较大困难 • 有先发优势的银行，将在监管要求或鼓励下，通过多种方式助力中小银行发展

技术采用	运营模式演进	风险管理重点
• 消费信贷业务将更好发展，批量获客与产品创新成为关键 • 线上线下相结合的“全渠道”服务模式将成为发展重点，客户对全流程、全方位服务的需求日益增加 • “体验致胜”成为银行差异化发展的关键模式 • 数据成为核心生产要素，助力实现精准营销、数字化风控等	• 新的销售模式在带来业绩增长的同时，也因为传统模式尚未被替代，新的模式投入较大等原因，导致运营成本上升 • 银行将重点围绕人力成本压缩，探索新的并可被接受的模式	• 银行业助力发展潜力较大，但短期经营困难的企业实现良性发展 • 信用风险、市场风险加剧，需要进行更好的市场细分与市场营销 • 负债端的竞争相对较小，资产经营与投放成为关键

第三种情景

旭日东升

出现哪些关键情况?

- 亚洲国家迅速控制住疫情的蔓延速度和严重程度，在经济复苏期受到的不利影响较小
- 中国大幅增加对外直接投资和人道主义援助，国际声誉得以提高
- 全球经济将于2021年底开始复苏，到2022年下半年复苏步伐加快；亚洲的经济复苏速度更快

情景概述

新冠肺炎疫情形势严峻，全球范围内疫情发展状况有所不同。中国及其他亚洲国家对疫情实施了有效防控，而西方国家疫情应对较为迟缓且反复无常，给人类、社会和经济造成深刻而持久的影响。亚洲国家实行经济和人道主义援助为世界复苏提供助力，全球权力中心日渐东移。

由于进出北美和欧洲的全球贸易流量下降，全球经济需要更长时间才能恢复到疫情前的水平。企业纷纷将目光投向东方，以寻找石油和其他自然资源等商品的销售市场。而在西方市场，小型区域性金融机构大量倒闭，各地区金融服务业进行本土整合，政府被迫降低外资进入门槛。

大型科技公司抓住机遇，通过提供以客户为中心的创新体验，迅速赢得市场份额。消费者接受由此增加的数据共享，人工智能和数字工具在金融服务领域得以飞跃发展。

宏观经济环境和金融市场变化

- 经济复苏缓慢，扩张性货币政策（如长期利率为零或接近于零）持续推行；房地产市场受到重创，复苏非常迟缓
- 小型金融机构背负财务压力，被迫面临合并局面；而挑战者金融机构（challenger financial institution）在疫情期间艰难求生
- 亚洲经济开始复苏且步伐逐步加快，对持续的货币政策支持的需求降低。此外，提供创新型、数字化服务的小型区域性银行能够更有效地抵御风暴
- 全球石油减产严重压低油价，给富油地区带来进一步压力；富油地区的盈利性石油出口大多流向亚洲港口，而这可能需要新建输油管及其他基础设施投资的助力
- 经济复苏放缓以及各国保护主义言论重塑全球贸易格局；例如，许多国家与美国的全球关系削弱，但与亚洲的关系得到加强

旭日东升：多维度阐述

消费者态度和行为转变	监管响应能力	竞争动态改变
• 随着家庭去杠杆化以及消费信贷余额出现永久性下降（尤其是在汽车和信用卡业务方面），**贷款需求萎缩** • **消费者寻求简单的产品和便捷的数字化体验**；为获得更佳的体验和最全面的数字化服务，消费者品牌转换的情况有所增加。贷款价值比（LTV）大多超过100%，抵押贷款市场必须重组 • **消费者对科技公司**和数字化平台**的信任度提升**，科技公司受信任度与银行的差距缩小，大型科技公司得以拓展到零售银行业务的各个领域（例如，为网购提供分期贷款）；嵌入式金融得到加速发展 • **消费者将更大的财务决策控制权交给自动算法**；随着消费者逐渐熟悉人工智能工具，数据共享和算法决策的应用日益普遍	• **全球性银行获得监管宽限**（如放宽对数字签名的限制），**不必受限于**妨碍数字化和远程工作的**陈规**；其他银行得以继续谋求发展 • **竞争限制有所减少，科技公司**在金融服务领域**获得更大的竞争空间**；这得益于侧重推动竞争与创新而非维护公平竞争环境的多项监管举措（如开放银行业） • 各国国内资本可供性较低，需要新的资金来源以确保流动性和宏观审慎监管稳定性，**监管机构纷纷提出有吸引力的条件鼓励增加外国资本流动** • **数据隐私法规允许加强数据共享**，这在一定程度上支持了政府的疫情防控工作；隐私立法的焦点从个人数据控制转向集体利益保护	• **西方金融机构**面临需求低、运营模式压力加重以及资本可供性降低的局面，增长受到阻碍，**注重保持运营效率**；亚洲金融机构出于弹性需求、内部运营和资产负债表方面的原因，注重份额增长 • **大型科技公司**提供关键功能（如数字ID、身份验证）以及平台化服务——通过部署卓越的数字化界面并向消费者交付更多价值（如POS贷款、奖励、优惠）实现去中介化，以此深入渗透市场，**发挥更为关键的角色** • **西方老牌金融机构调整海外业务布局**，同时新生企业和全球性科技公司决定着创新的方向和步伐，整个行业吹响战斗号角；亚洲许多资金充足的老牌金融机构则越来越多地在境外寻找机会

旭日东升：多维度阐述（续）

技术采用	运营模式演进	风险管理重点
• **数字化技术专注于前台体验**，例如端到端数字化自助服务和数字化咨询服务 • **数字化自助服务对于咨询服务至关重要**；服务的应用壁垒降低（如消费者偏好、监管），消费者之旅日益数字化并超出当前预期 • **银行纷纷应用**大型技术合作伙伴的**核心能力**，或寻求与金融科技公司合作，导致从专有平台转移的步伐加快，基于专有技术使用实现差异化的能力降低 • **银行、大型科技公司和消费者越来越多地参与数据共享**并且愈加熟悉云技术和应用程序接口（API）连接；跨领域数据流量增加，跨领域解决方案得以落地实施；企业纷纷投资于数据治理和数据现代化平台，以此为数据时代做好准备	• **高效的远程办公模式兴起**，远程办公人员亦可灵活覆盖非核心上班时间和加班时间 • **由于数字化水平的提升，**客户运营方面的**人力成本永久性降低**；驻留客户服务部门的人员通常都是专家（例如行业专家、高净值客户经理） • 为与新生企业竞争，**银行告别离岸外包模式**，积极致力于自动化能力建设，以此削减庞大的后台人力成本 • 疫情导致消费者不愿前往营业网点进行面对面咨询，银行和消费者纷纷寻求能尽量避免面对面交互的业务办理模式，**支行整合得以加速**；银行通过制度化有效利用“居家办公”模式所带来的便利，从而提高生产力、降低成本并提升灵活性和敏捷性	• 随着数字渠道交易量和交易限额的增加，**欺诈和金融犯罪在初期呈上升趋势。**从中期来看，借助更现代的调查技术（例如，利用更大权限获得更优数据的语境网络），情况会有所缓解 • 由于资产负债表面临重重考验，**西方老牌机构选择积敛流动资金**；资金充足的外国机构能够抓住消费者和中小企业信贷业务机遇并承担相关风险，从而启动复苏进程 • **部分小型金融机构面临亟待救助或被廉价出售的情形**，位于疫情重创地区或与受影响行业（如旅游业、酒店业）联系过度紧密的金融机构尤其如此

旭日东升：基于中国国内环境视角的多维度阐述

消费者态度和行为转变	监管响应能力	竞争动态改变
• 消费萎缩，贷款需求下降 • 消费者对复杂产品缺乏耐心，需要更为便捷的数字化体验 • 消费者更加依赖于优势金融科技企业，使用微信、支付宝等支付渠道，对银行的依赖越来越小 • 消费者更加青睐于智能算法带来的智能投顾等产品	• 商业银行可进行较大幅度的创新 • 异业联盟模式日益成熟，商业银行与科技公司既合作又竞争 • 国外资本进入银行业的限制逐渐减少	• 仍然重视规模的增长，但逐步聚焦于内涵式发展 • 金融科技对银行传统业务的侵蚀日益显著，并更能满足客户日益增长的个性化需求 • 疫情对国内产生的影响相较国外较低，可考虑收购优质海外金融资产

技术采用	运营模式演进	风险管理重点
• 数字化技术用于前台的体验升级 • 借助数字化技术，可以辅助投资决策 • 金融科技公司技术日益成熟，银行购买服务的模式导致系统趋同 • 开放银行的模式日益成为新的方向	• 线上化迁徙成为大势所趋，人力资源调整不可避免 • 疫情推动线上化迁徙，网点布局亟待优化，将重点从线下转移到线上成为主流	• 金融科技的发展推动信息安全的逐步升级，反洗钱、反欺诈任务更加严峻 • 资本充足率与资产质量成为发展关键 • 中小商业银行亟待更为有效的风险化解手段

第四种情景

孤军奋战

出现哪些关键情况?

- 新冠病毒继续变异和进化，有效疫苗难以研制成功，根除病毒更是遥不可及
- 各国漠视全球合作并推行孤立主义贸易政策，导致供应链大幅缩短，经济产出严重受累
- 全球经济预计将在2022年中出现复苏，各国复苏速度有所不同；消费者信心低迷不振
- 在向市场持续注入流动性之后，各国政府和央行推出大量财政和货币政策，金融体系面临长期的系统性压力

情景概述

新冠肺炎疫情大流行演变成一场旷日持久的危机，疫情浪潮席卷全球，持续时间远超预期；与此同时，疫苗问世似乎遥遥无期，全球医疗系统不堪重负，社会经济日益萧条。世界日趋“分裂化”，数十年的全球化进程发生逆转。随着死亡人数持续攀升和社会动荡不断加剧，世界各国纷纷以国家安全为由奉行孤立主义，导致贸易流动严重受限，地缘政治结盟遭到削弱。此外，政府监控民众行动轨迹成为常态；政府收集个人和社交信息不仅是为消灭疫情，亦是为采取有效的预防措施。许多公司的市值出现急剧下降，长期性经济低迷和投资者不确定心态对资本市场产生巨大影响。

各国政府债台高筑、元气大伤，为维持金融体系稳定而苦苦挣扎。金融监管变为孤立主义，零售银行业的面貌将被重塑。举步维艰的小型金融机构发起安全投资转移，大型金融机构则开始缩减核心产品和地域市场。

宏观经济环境和金融市场变化

- 就业水平、消费者需求和整体经济产出仍处于前所未有的低迷状态，全球经济能否恢复到疫情前的水平尚无定论
- 供应链对国内生产的依赖度加深，国际贸易陷入停滞，外汇交易量和其他商业银行活动遭受重创
- 利率仍处于低位；随着取消抵押品赎回权的增加，房地产市场承受着巨大压力
- 全球石油和天然气需求持续低迷，能源行业和部分国家（如俄罗斯、沙特阿拉伯、加拿大）不堪重负；在保护主义措施的束缚下，有关贸易协定无法如愿扩大石油市场

孤军奋战：多维度阐述

消费者态度和行为转变	监管响应能力	竞争动态改变
• 面对经济的持续不确定性，消费者需要现金及低风险、高流动性投资以确保自身财务状况，**消费行为趋于保守并热衷于储蓄** • 大额消费（如房屋、汽车）和自主性支出陷入停滞，取而代之的是储蓄或必要支出，**消费者信贷（如抵押、汽车、信用卡）需求暴跌** • 银行缩减实体营业网点和人工咨询服务，**消费者不得不采用数字渠道** • 由于变革型金融机构（如机器人顾问和数字银行）被认为具有更高风险，**消费者**为寻求稳定而**更青睐于传统金融机构** • 即使银行盈利能力疲弱且高管薪酬遭到削减，也被认为在“关键时刻”抛弃客户，**公众对银行愈发表现出抵触情绪**	• 在一系列合规要求上**大幅放松对银行业务运营的监管**，以最大限度地减轻银行运营负担（如反洗钱/了解客户（KYC）） • 一些小型零售银行和非银行数字贷款平台濒临资不抵债的困境，不再能够满足资本和流动性要求，因而**金融机构的合并障碍得以清除** • 政府用于资助社会的财政预算有限，而银行仍在创造利润，因而**银行面临日趋严格的行为审查。**在发挥社会支持基础设施的作用上，银行承担的压力与日俱增，但却无法产生经济效益 • **银行业监管日益本土化并向保护主义倾斜**，银行维持海外子公司运营的能力受限；资本要求的提高导致波动性增加 • 大量客户陷入长期性财务困境，**救济计划（如联合贷款、补助金、保险）面临压力**	• 金融机构专注于提高效益比率，且仅投资于确定性高、回报快的项目，因此**鲜少投资于营收增长** • **资金不足的小型金融机构面临破产和合并的威胁**，而行业风险敞口较大的金融机构（例如石油和天然气）深陷更严峻的处境；部分金融机构亟待救助或惨遭廉价出售 • 鉴于不同监管制度的复杂性以及出于简化运营的需要，**拥有海外业务的银行不得不削减国内业务** • 由于在监管严格而规定各异的多个国家开展业务的成本太高，同时亦面临着来自监管机构的本国保护主义压力，**部分全球性银行关停海外市场的业务运营** • **市场高度细分化，**部分市场新进企业因盈利能力/投资不足而**失败退市。**客户账簿和数字资产将被出售给老牌企业

孤军奋战：多维度阐述（续）

技术采用	运营模式演进	风险管理重点
• **企业级数字化发生重大调整**，高效型技术（如自动化/机器人流程自动化、数字身份、在线签名、文件捕获）的开发和部署得以加速，不同企业因能否进行规模投资而出现差距 • **全球各大经济体加速非接触式商务与无现金交易的普及**，以期降低货币传染疫情的风险；企业投资于技术以升级销售网点和电子商务结账功能 • 由于长期的社交距离限制措施以及金融机构对降低运营成本的期望，**数字化自助咨询和远程咨询**的体量激增超出预期，咨询内容并不局限于交易，还涵盖了更为复杂的交流	• 随着市场状况恶化以及成本压力增加，**银行或将无法坚持不裁员**，而政府需要抑制失业率增长，银行面临着限制裁员的压力 • **银行多采取“在岸外包”并雇佣临时工的做法**，通过签订旨在分担风险的绩效合约，利用第三方抵消增加的人力成本 • **完全转向远程办公模式**；运营部门及联络中心的远程办公成为优先事项，成本结构转向大幅降低办公楼租赁成本，导致企业不动产发展面临巨大压力 • **服务代理成为“通才”**，通过覆盖多个渠道（如支行、数字、呼叫中心）优化服务体验，同时保障必要的人力部署灵活性；由于基本问题可通过自动化技术解决，他们主要负责处理复杂的问题 • 孤立主义政策导致**银行的全球运营能力下降**；跨境服务交付难度加大、成本上升	• **信贷损失和资本压力的不断增加致使资产负债表永久性缩水**，阻碍了信贷可得性，并严重抑制了信贷风险偏好；许多小型金融机构不得不面临资产负债重组、倒闭或被迫合并的局面；银行希望保护资本以维持照常营业（BAU） • **零售银行**通过围栏式运营和剥离国际资产的方式**“割据”监管资本**，导致市场流动性和行业利润率降低 • 就业水平和经济产出的持续波动导致**消费者信誉度难以预测**；零售银行难以主动识别个人信贷风险以及预测投资组合层面的违约和贷款损失 • 受疫情影响，企业间的跨境协作及重大合作减少，**欺诈事件的日益增长成为长期的困扰**

孤军奋战：基于中国国内环境视角的多维度阐述

消费者态度和行为转变	监管响应能力	竞争动态改变
• 消费者风险偏好降低，储蓄存款规模提升 • 消费信贷需求降低 • 消费者专注于线上化 • 消费者为寻求稳定而更青睐于传统金融机构	• 中小商业银行资产质量严重恶化，监管层进行强势接管成为迫不得已的选择 • 监管层更加保护国内金融行业，金融国际化趋势放缓 • 客户风险难以避免的暴露，大规模经济刺激难以实现本质改变	• 相较于收入增加，保持当前业务安全稳健成为更重要的选择 • 中小商业银行面临严峻的生存压力，兼并重组可能性加大，鉴于不同监管制度的复杂性以及出于简化运营的需要，拥有海外业务的银行不得不削减国内业务 • 境外监管保护本国机构，有海外布局的银行将面临较大挑战

技术采用	运营模式演进	风险管理重点
• 数字化技术应用程度分化明显 • 非接触式金融成为新的热点 • 客户对线上化渠道日益依赖， 复杂产品销售也能通过线上实现	• 银行面临较大生存压力，不得不裁员 • 服务从自主进行到选择外包的方式进行	• 资产规模大幅缩水，并且不可逆转 • 疫情导致不确定性加大，难以有效控制风险

1 | 行业面临重塑

2 | 洞悉未来趋势

3 | 情景深度解析

4 | 致谢及主要联系人

致谢

德勤谨向为本报告作出宝贵贡献的团队成员致以谢意：

Mukul Ahuja
Roddy Allan
Dana Bastaldo
Gopi Billa
Jeannot Blanchet
Andrew Blau
JH Caldwell
Anna Celner
Will Cornelissen
Luca De Blasis
Julien Genevee
Fraser Gibson
Christopher Gimpel
Jessica Goldberg
Sebastian Gores
Karen Higgins
Gurpreet Johal
Richard Kibble
Courtney Kidd Chubb
Dirk Kotze
Jaideep Kular
Taryn Mason
Jay McMahan
Adel Melek
Alex Morris
Carlo Murolo
Tim Pagett
Karen Pastakia
Arjun Patra
Peter Pearce
Monish Shah
Mark Shilling
Alaina Sparks
David Stewart
Bruce Teron
Neil Tomlinson
Denizhan Uykur
Philipp Willingmann

德勤亦向合作伙伴Salesforce致以谢意。在新冠肺炎疫情爆发后，德勤与Salesforce举办了一场疫情情景研讨会，邀请业界知名人士共同探讨疫情对社会和业务运营的潜在影响。有关洞见请参见： 世界重塑：韧性领导者的情景（The World Remade: Scenarios for Resilient Leaders）。

主要联系人

全球

Anna Celner
银行业及资本市场全球领导人
acelner@deloitte.ch

Rob Galaski
德勤管理咨询
银行业及资本市场全球领导人
rgalaski@deloitte.ca

美洲

Todd Roberts
加拿大
toddroberts@deloitte.ca

Mark Shilling
美国
mshilling@deloitte.com

Gopi Billa
美国
gobilla@deloitte.com

亚太区

Arthur Calipo
澳大利亚
acalipo@deloitte.com.au

郭新华
中国大陆
jasonguo@deloitte.com.cn

邱勇攀
中国大陆
ypqiu@Deloitte.com.cn

陳子建
中国香港
briantkchan@deloitte.com.hk

Monish Shah
印度
monishshah@Deloitte.com

Ryota Fukui
日本
ryota.fukui@tohmatsu.co.jp

Kok Yong Ho
新加坡
kho@deloitte.com

Mohit Mehrotra
新加坡
momehrotra@Deloitte.com

欧洲

Frédéric Bujoc
法国
fbujoc@deloitte.fr

Joerg Engels
德国
jengels@deloitte.de

Carlo Murolo
意大利
cmurolo@deloitte.it

Jean-Pierre Boelen
荷兰
JBoelen@deloitte.nl

Francisco Celma
西班牙
fcelma@deloitte.es

Gerard Sanz
西班牙
gsanz@monitordeloitte.es

Richard Kibble
英国
rkibble@deloitte.co.uk

Neil Tomlinson
英国
ntomlinson@Deloitte.co.uk

Vishal Vedi
英国
vvedi@deloitte.co.uk

中国洞察作者

杨鑫
德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营合伙人

电话：+86 10 8512 4801
电子邮箱：liliayang@deloitte.com.cn

王晶
德勤中国金融服务业
管理咨询高级专业领域经理

电话：+86 10 8512 5698
电子邮箱：jingwangbj@deloitte.com.cn

本报告原名Retail Banking in the Age of COVID-19: Scenarios for Resilient Leaders， 由德勤全球金融服务行业团队撰写，德勤中国金融服务行业团队对此报告进行了翻译并增加中国洞察。

中国联系人

吴卫军
副主席
德勤中国
金融服务业领导合伙人

电话：+86 10 8512 5999
电子邮箱：davidwjwu@deloitte.com.cn

邱勇攀
德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人（中国大陆）

电话：+86 10 8520 7948
电子邮箱：ypqiu@deloitte.com.cn

杨鑫
德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营合伙人

电话：+86 10 8512 4801
电子邮箱：liliayang@deloitte.com.cn

Deloitte.

德勤

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services RITM0503141

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽暈染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学
	吉他教学				
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	兵乓球教学	太极拳教学
	围棋教学	高尔夫球			
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织
	小吃+美食				
语言学习：	英语				
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学			

暗号：666

免费领取资料微信

1131084518

微信1131084518

撩汉liaohan.net

最好资源zuihaoziyuan.com

如果群里报告过期

请加微信联系我索取最新

1、每日微信群内分享7+最新重磅报告;

2、每日分享当日华尔街日报、金融时报

3、如果看到群里报告过期了，请扫码联系

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，仅分发做内部学习

扫一扫二维码后台回复 加群

加入“研究报告”微信报告群。